

OSONS LE TEMPS PARTAGÉ

# VERS UNE COOPÉRATION ENTRE ACTEURS ET UNE MUTUALISATION DES RESSOURCES

En période de grands changements économiques et de taux de chômage élevé, il semble paradoxal de constater que les pénuries d'effectifs et de compétences persistent sur le territoire. Une des explications de ce paradoxe résulte du fait que beaucoup d'entreprises se heurtent à la nécessité de répondre à des besoins flexibles en matière d'emplois, relevant de compétences ponctuelles sur un temps limité (quelques mois par an par exemple), et/ou sur un temps hebdomadaire réduit mais dans la durée (besoin de compétences deux jours par semaine tout au long de l'année par exemple).

Par **Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy**, vice-présidente de l'AGRH, codirectrice du Master RH à temps partagé de l'Université de Bretagne-Sud et **Anne Joyeau**, membre de l'AGRH et directrice du Master RH de l'IGR-IAE de Rennes.

**Cet article vous est proposé par l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines).**

## Le constat

Face à ce constat de besoins limités ou fragmentés de compétences spécifiques des entreprises, il convient de s'interroger sur les formes d'emploi développées au sein des entreprises. En effet, les formes standards de contrat à durée indéterminée à temps plein ne peuvent répondre à ces besoins spécifiques des entreprises. Les formes plus flexibles de gestion de l'emploi comme l'intérim, le temps partiel, les contrats à durée déterminée par exemple, sont bien sûr possibles mais restent associés à la précarité, voire à la paupérisation des salariés et ne répondent pas à l'un de leur besoin fondamental : le besoin de sécurité (sécurité de l'emploi, rémunération minimale pour vivre, rémunération stable ...). Cette situation engendre des difficultés de recrutement et des situations de pénurie de compétences dans certaines entreprises, pouvant finalement mettre en péril leurs projets et leur pérennité avec potentiellement des conséquences sur leur territoire d'implantation.

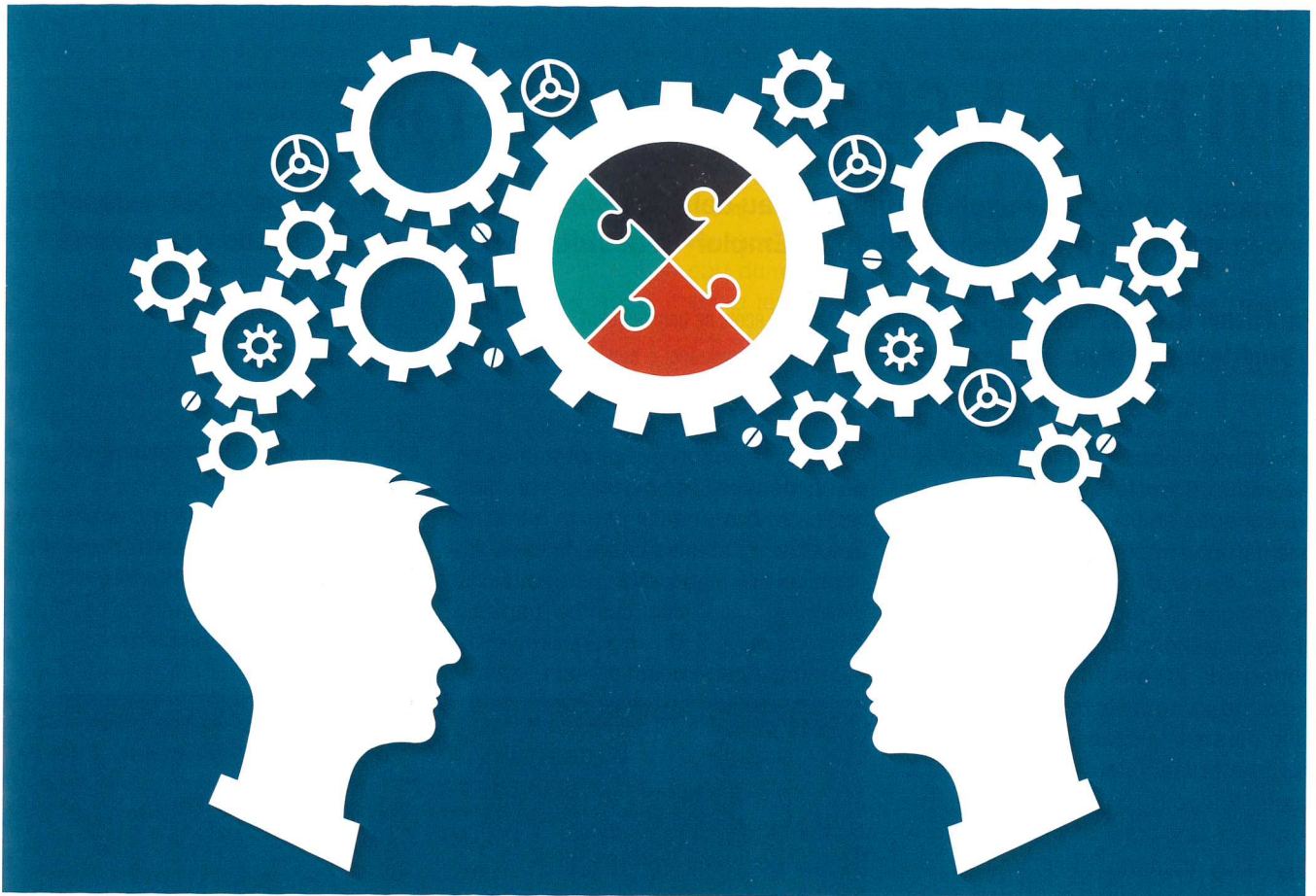
La mutualisation des compétences via un groupement d'employeurs (GE) apparaît alors une innovation réelle pour répondre conjointement au besoin de flexibilité de l'entreprise et au besoin de sécurité du salarié. Institué par la loi du 25 janvier 1985, le GE permet aux PME-PMI d'un même territoire de se regrouper en réseau et d'employer ainsi ensemble une main d'œuvre qu'elles n'auraient pas les moyens de recruter seules. Cette configuration inter-organisationnelle spécifique génère une forme d'emploi inédite : le travail à temps partagé. Les entre-

prises adhérentes au groupement se partagent ainsi des compétences, répondant à leur besoin réel en termes de spécificités et de temps de travail. L'analyse de quelques sites de GE bretons<sup>1</sup> témoigne de la nature très large des emplois à temps partagé allant du poste d'opérateur (production, logistique...) au poste de cadre (responsable des ressources humaines, contrôleur de gestion, webmaster...). Particulièrement adaptée à la situation économique et sociale actuelle, la progression de cette forme d'emploi reste pourtant encore limitée.

Ce texte est issu d'une recherche dont les principaux résultats sont publiés dans l'article suivant : Joyeau A., Poilpot-Rocaboy G. (2014), *Enjeux et perspectives du métier de responsable des ressources humaines à temps partagé : une réponse au besoin d'innovation en matière d'emploi ?*, Revue internationale de Gestion, Printemps, 39, n°1, 2014, p 79-92.

## Références complémentaires

Berthe B. (2006), *Travailler dans un groupement d'employeurs*, Presses Universitaires de Rennes ★ Delalande F., Buannic L. (2006), *Groupements d'employeurs Mode d'emploi*, Eyrolles, Paris ★ Gosse B., Sprimont P.A. (2008), « Le travail à temps partagé : une flexibilité sans précarité ? », 1<sup>er</sup> colloque « Nouveau travail, nouveaux emplois, nouvelles carrières », Bordeaux, Avril ★ Serieyx H., Delalande F. (2014), « La métamorphose Bretonne », Editions La mer salée ★ Vilette M.A. (2010) « Le travail à temps partagé, entre forme particulière de transformation du travail et outil d'introduction de la GRH dans les PME », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion soutenue le 29 septembre à l'Université d'Auvergne.



### La recherche

Une étude réalisée auprès de 23 responsables ressources humaines à temps partagé, travaillant ou ayant travaillé au sein de groupements d'employeurs, et de 5 dirigeants de GE<sup>2</sup> tente alors de comprendre les freins au développement du travail à temps partagé.

Les résultats montrent qu'une méconnaissance de cette forme d'emploi ralentit son essor. Mais surtout, un certain nombre de craintes, essentiellement liées à la peur de l'inconnu, en limitent le recours : un cadre juridique nouveau à appréhender, une réticence au fonctionnement en réseau, des questionnements autour de la confidentialité, de la solidarité financière

inter-entreprises. De plus, la difficulté de recruter le profil adapté au temps partagé est évoquée. L'étude montre en effet que les compétences nécessaires pour travailler à temps partagé sont exigeantes et spécifiques. Si le savoir exigé reste standard dans l'expertise technique du métier occupé, un savoir-faire renforcé en matière d'organisation de son travail et de son temps de travail, de mémorisation et d'adaptation tant sur le plan technique (outils informatiques utilisés, procédures à respecter, processus mis en place, etc.) que sur le plan culturel (valeurs de l'entreprise, codes, usages et coutumes) ou sur le plan relationnel (mode de management, de fonctionnement, de communication des entreprises, des dirigeants,

des gestionnaires, des équipes, des partenaires sociaux, etc.) fait émerger l'allégorie du salarié « caméléon rigoureux ». De même, un savoir être exigeant en matière de discrétion, de relationnel, de souplesse et de flexibilité, mais aussi de résistance physique et psychologique valorise l'image du salarié « roseau résistant ».

Cette étude incite ainsi à l'évolution des pratiques d'une part, des acteurs de la formation qui ont la responsabilité de préparer les étudiants à répondre à ce besoin de « compétences écologiques »<sup>3</sup> et d'autre part, des entreprises qui ont à innover, à coopérer et à mutualiser des ressources avec d'autres acteurs d'un même territoire. ■

1 [www.venetis.fr](http://www.venetis.fr) ; [www.cornoualia.fr](http://www.cornoualia.fr) ; [www.helys.org](http://www.helys.org) ; [www.travailler-autrement.org](http://www.travailler-autrement.org) ; [www.crgebretagne.fr](http://www.crgebretagne.fr) ; ...

2 Pour en savoir plus sur cette étude voir Anne Joyeau et Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy « Enjeux et perspectives du métier de responsable des ressources humaines à temps partagé : une réponse au besoin d'innovation en matière d'emploi ? », Revue Gestion vol.39, n°1, Printemps 2014, p 79-92.

3 Un Master RH à temps partagé a été créé à l'Université de Bretagne Sud en septembre 2013 en partenariat avec le groupement d'employeurs Venetis et le Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs bretons